



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de negocio de un concesionario de vehículos de ocasión
“Baycan Motors”

The business plan for the authorized dealer "Baycan Motors"

AUTOR

ALBERTO CANTIN HERRANZ

DIRECTOR

MARÍA CONSUELO GONZÁLEZ GIL

GRADO

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2020-2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	6-11
1.1. Motivación	6-7
1.2. Modelo Canvas	8
1.3. Grupo promotor	9-10
1.4. Estructuración del plan de negocio	10-11
2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA	12-22
2.1. Análisis del entorno general	12-16
2.1.1. Factores político legales	12-13
2.1.2. Factores económicos	13-14
2.1.3. Factores socio-culturales	15
2.1.4. Factores tecnológicos	15
2.1.5. Factores ambientales	15-16
2.2. Análisis del entorno específico	16-17
2.3. Análisis del mercado	17-20
2.4. Análisis de la competencia	20-22
3. VIABILIDAD COMERCIAL	23-30
3.1. Objetivos comerciales y servicios ofrecidos	23-24
3.2. Posicionamiento en el mercado	24
3.3. Política de precios	25-26
3.4. Diferenciación	26-27
3.5. Imagen de empresa	27
3.6. Plan de marketing	27-30
4. VIABILIDAD TÉCNICA	31-37
4.1. Localización	31-32
4.2. Requisitos normativos	32
4.3. Equipamiento y mobiliario	33
4.4. Vida útil	34
4.5. Proceso del servicio	34-37
4.6. Estructura del coste	37
5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA	38-44
5.1. Tipo de sociedad	38

5.2.	Personalidad de socios y porcentaje accionarial	38-39
5.3.	Trámites administrativos y legales necesarios	39-40
5.4.	Servicios externos	40-42
5.5.	Gestión de los recursos humanos	42-44
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	45-52
6.1.	Desembolso inicial	45-47
6.2.	Previsión de ventas	47-48
6.3.	Presupuesto de tesorería	48-49
6.4.	Pérdidas y ganancias	49-50
6.5.	Balance de situación	51-52
7.	VALORACIÓN DEL RIESGO	53
8.	RESUMEN Y CONCLUSIONES	54-55
8.1.	Análisis DAFO	54
8.2.	Análisis CAME	55
9.	ANEXOS	56-69
	Anexo 1.: Alcance Facebook e Instagram	56
	Anexo 2.: Revisión de un coche	57-58
	Anexo 3.: Estructura de costes	59-60
	Anexo 4.: Cuadro amortizativo préstamo	60
	Anexo 5.: Liquidación IVA	60
	Anexo 6.: Presupuesto Tesorería	61
	Anexo 7.: Pérdidas y Ganancias mensuales	62
	Anexo 8.: Pérdidas y Ganancias 5 años	63
	Anexo 9.: Dotación Amortización	63
	Anexo 10.: Balance de situación mensual	64
	Anexo 11.: Balance de situación (5 años)	65
10.	BIBLIOGRAFÍA	66-69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo CANVAS	8
Ilustración 2: Previsiones sobre la evolución de la tasa de paro del Banco de España.	13
Ilustración 3: Evolución de la tasa de ahorro de los hogares	14
Ilustración 4: Evolución de matriculaciones de PHEV y BEV	16
Ilustración 5: Ventas vehículos de segunda mano y vehículos nuevos	18
Ilustración 6: Vehículos de 2ª mano dependiendo de su antigüedad	19
Ilustración 7: Evolución de vehículos diésel vs gasolina	19
Ilustración 8: Ubicación competencia directa	21
Ilustración 9: Logotipo Baycan Motors	27
Ilustración 10: Página Baycan Motors	28
Ilustración 11: Códigos QR de Instagram y Facebook	29
Ilustración 12: Alcance Facebook e Instagram (ANEXO 1)	56
Ilustración 13: Tarjeta de visita	30
Ilustración 14: Imagen prototipo local	31
Ilustración 15: Gastos suministros	32
Ilustración 16: Amortización equipamiento y mobiliario	34
Ilustración 17: Estructura del coste según frecuencia	37
Ilustración 18: Precios Gestoría Solanas	41
Ilustración 19: Estructura del coste detallado (ANEXO 3)	59-60
Ilustración 20: Desembolso Inicial	45
Ilustración 21: Información Préstamo	46
Ilustración 22: Cuadro amortizativo préstamo (ANEXO 4)	60
Ilustración 23: Previsión de ventas mensual	47
Ilustración 24: Previsión de ventas	48
Ilustración 25: Comparación de saldos	49
Ilustración 26: Ratios	51
Ilustración 27: Liquidación IVA (ANEXO 5)	60
Ilustración 28: Presupuesto tesorería (ANEXO 6)	61
Ilustración 29: Pérdidas y Ganancias mensuales (ANEXO 7)	62
Ilustración 30: Pérdidas y Ganancias 5 años (ANEXO 8)	63

Ilustración 31: Dotación amortización (ANEXO 9)	63
Ilustración 32: Balance de situación mensual (ANEXO 10)	64
Ilustración 33: Balance de situación (5 años) (ANEXO 11)	65
Ilustración 34: Análisis DAFO	54
Ilustración 35: Análisis CAME	55

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio que voy a elaborar trata de un concesionario de compra-venta de coches de segunda mano en la ciudad de Zaragoza (Aragón).

El negocio principal va a consistir en la compra venta a nivel nacional e internacional de vehículos seminuevos y de ocasión tanto a particulares como a profesionales para su posterior venta. Además también va a tener otras actividades como es la gestión de compra y venta de automóviles, todo esto va a ser gracias al gran plan de marketing que se va a llevar a cabo.

El objetivo fundamental es la maximización de rentabilidad por parte de la empresa, acompañada siempre por una imagen de marca de calidad y de seguridad, intentando conseguir así establecerse como una marca conocida a nivel nacional.

EXECUTIVE SUMMARY

I am going to develop a business plan which is about a second-hand authorized dealer in Zaragoza (Aragón).

The main business will be the purchase and sale at national and international level of semi-new and second-hand vehicles to both individuals and professionals for a subsequent sale. In addition, it will also have other activities such as the management of purchase and sale. It is important to highlight that these actions will be possible thanks to the great marketing plan that will be carried out.

The essential objective is the maximization of profitability on the part of the company, which will be always linked to a quality and safety brand image, trying to establish itself as a nationally known brand.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Como primer punto vamos a hablar sobre la motivación de la elección y elaboración del proyecto, de su grupo promotor y de la estructura que va a tener.

1.1. Motivación

El mundo del motor tanto en España como en el resto del mundo es amplio y diverso, ya que se puede encontrar vehículos de gama baja, de gama media o alta, utilitarios o de colección, que sean de serie o que tengan modificaciones y a diferencia de otros objetos o propiedades como pueden ser los inmuebles, los automóviles suelen tener a lo largo de la vida varios dueños lo que provoca para nosotros una oportunidad de negocio dedicándonos a la compra y venta de esos vehículos.

Una gran motivación que tenemos es la imposición de leyes restrictivas por contaminación de CO2 hacia ciertos vehículos para poder entrar en ciudades como Barcelona o Madrid como se hace referencia posteriormente en el punto **2.1.1 de factores políticos**, provocando que en dichas ciudades caigan los precios de estos vehículos, siendo una oportunidad así para aquellas personas o concesionarios que quieran comprar los coches en esas ciudades y venderlos en Zaragoza donde no existen dichas leyes y por lo cual el precio es mayor.

Otra motivación que nos impulsa a realizar este proyecto es el mundo laboral en el que vivimos, en el que un gran número de personas necesitan un vehículo el cual utilizan como herramienta de trabajo para poder desplazarse de un punto a otro, pero no todas esas personas tienen el poder adquisitivo para poder comprar un vehículo nuevo, por esa razón desde Baycan Motors se van a ofrecer vehículos en óptimas condiciones a precios asequibles para ese tipo de personas.

La razón por la que se elabora este plan de negocio es para poder estudiar la rentabilidad de este proyecto y ver su viabilidad a corto y medio plazo, cumpliendo en todo momento las necesidades y expectativas de los todos clientes.

Esta empresa se va a dedicar a la compra-venta de vehículos de ocasión tanto a particulares como a profesionales, además de la gestión de compra o venta a nivel nacional como a nivel internacional.

Baycan Motors se va a diferenciar de la competencia por el nivel de servicio que va a realizar, ya que va a ser personalizado, también por las características de los vehículos que va a vender destacando aquellos que tengan más extras y atributos especiales, y también por su visualización a través de los diferentes medios de comunicación digitales.

1.2. Modelo CANVAS

En este apartado se ha decidido realizar un modelo CANVAS, para poder explicar de forma más sencilla y visual los aspectos más importantes de Baycan Motors.

<p><i>Aliados Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none">TalleresClientes previosEmpresas constructoras.AseguradorasAgencia de marketing	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none">Compra venta de vehículos de ocasiónGestión de compra venta de coches	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none">Ahorro de tiempo y problemas a la hora de buscar un vehículoFacilitaciones de pago a la hora de comprar el vehículoServicio Post-VentaAsesoramiento individualizado dependiendo de las características de cada cliente	<p><i>Relación con el Cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none">Cercana y personalizada	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none">Propietarios de vehículos que quieran vender su antiguo cocheInteresados en comprar vehículos de ocasiónClientes de poder adquisitivo medio, alto
	<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none">PersonalProgramas de trabajo y equipamiento necesario		<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none">El boca a boca.InternetRedes SocialesPágina web	
<p><i>Estructura de Costes</i></p> <ul style="list-style-type: none">SalariosProgramas de contabilidadAlquiler de oficinaSuministros y publicidadInversión en vehículosInmovilizado material e intangible general		<p><i>Estructura de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none">Pagos por vehículos vendidosServicios de gestión de compra venta		

***Ilustración 1 Modelo CANVAS: Elaboración propia**

1.3. Grupo Promotor

Este plan de negocio pretende estudiar la viabilidad de una empresa, la cual se va a denominar “Baycan Motors”, dicho nombre proviene de los apellidos de dos socios fundadores de la empresa Omar Bayón y Alberto Cantin.

Tras un largo estudio y comparación con las diferentes formas jurídicas, se ha decidido que esta empresa va a ser una Sociedad Limitada por las ventajas fiscales y económicas que tiene que tiene.

Los socios que la van a formar son Omar Bayón, Alberto Cantin y Guillermo Colas, donde todos los socios van a tener una misma jerarquía, pero con funciones diferentes, todos ellos tendrán una participación del 33,33% cada uno.

Donde van a realizar un desembolso inicial de 20.000 € cada uno, tal y como se explica en el apartado 5.2

A continuación, se va a proceder a detallar el perfil y la experiencia previa de cada uno de sus miembros:



Alberto Cantin Herranz

Director financiero y contable, encargado de coordinar todas las tareas contables, administrativas y financieras de la empresa, además de la venta de los vehículos de concesionarios.

Joven de 25 años, licenciado en el grado universitario de Administración y Dirección de Empresas, y con titulación en grado superior de administración y finanzas.

Tiene una experiencia laboral de dos años y medio trabajando en una gestoría administrativa y en una auditoría multinacional.



Omar Bayón Palacio

Responsable de compras y mantenimiento de los vehículos, encargado de la tasación, compra, acondicionamiento y reparación de los vehículos.

Joven con 26 años, que ha estudiado un grado superior de automoción.

Tiene una experiencia laboral de tres años, ya que durante estos años ha trabajado como comercial de varios concesionarios.



Guillermo Colas Sebastián

Director de ventas y responsable comercial, cuya función es la de promocionar los vehículos a través de los diferentes medios de comunicación, aparte de ejercer de relaciones públicas de la empresa, junto a Alberto Cantin se encarga de la venta de vehículos en el concesionario.

Joven de 26 años que está licenciado en el grado universitario de Marketing y que tiene el título de grado superior de Marketing y Comercio.

Tiene una experiencia laboral de un año, en el cual ha estado trabajando en una agencia de marketing realizando diferentes campañas publicitarias.

Gracias a los perfiles de los socios y a la experiencia que aportan a la empresa, cubre todas las funciones requeridas para este negocio, por eso es una de las razones para abordar este proyecto, ya que además dichos socios tendrían una dedicación completa y exclusiva en Baycan Motors.

1.4. Estructuración del plan de negocio

El proyecto va a estudiar la rentabilidad para establecer un negocio, donde se va a realizar un estudio sobre sus diversas viabilidades y la evolución a corto y medio plazo que va a tener.

Para llevarlo a cabo, primeramente vamos a estudiar su viabilidad estratégica.

Para ello vamos a realizar un análisis PESTA y un análisis basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en los que veremos todos los factores que afectan al entorno de nuestro negocio, también analizaremos y definiremos nuestro mercado, además examinaremos el

comportamiento de nuestros clientes objetivo y distinguiremos cual es nuestra competencia directa y los servicios que ofrecen, finalmente se realizará un análisis VRIO para observar si Baycan Motors tiene una ventaja competitiva sostenible .

Una vez explicados estos apartados, se procederá al estudio de la viabilidad comercial de este plan de negocio, donde se explicará detalladamente todos los servicios que se ofrecen, con sus costes y sus precios de venta. Además de explicar la imagen corporativa que se tiene y su plan para promocionar todos sus servicios.

Tras ver los puntos anteriores, se procederá a analizar la viabilidad técnica del proyecto que explicará la localización física del negocio, toda la burocracia normativa que conlleva su constitución y la inversión necesaria para su desarrollo.

A continuación, se expondrá la estructura legal y la constitución de la empresa, incluyendo aquellos servicios que se han decidido externalizar y la política de recursos humanos que se va a llevar a cabo.

Posteriormente, con todos los apartados anteriores explicados de forma detallada, se procederá a la realización de uno de los análisis más importantes, que es el económico, ya que en este análisis se verá realmente la viabilidad del proyecto.

En dicho análisis se comentará el capital que hay que desembolsar para el funcionamiento de la empresa y su estimación de ventas.

Después se realizará un análisis de riesgos de la empresa, además de las medidas que hay que tomar en los diferentes casos de riesgo, ya que de esa manera se conseguirá tener un control en el desarrollo de la actividad, sabiendo actuar en cada una de las posibles incidencias.

Por último, se hará un análisis DAFO de la empresa, y un análisis CAME de las medidas a tomar a raíz de los resultados obtenidos en el DAFO, acompañado todo esto de las conclusiones finales del proyecto a realizar.

2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

En este punto vamos a tratar la viabilidad estratégica de la empresa, por eso vamos a realizar diferentes análisis, para ver donde se sitúa actualmente la empresa en el mercado y en el entorno.

2.1. Análisis del entorno general

Este primer análisis, consistirá en un **análisis PESTA**, el cual identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Dicho término proviene de las siglas “Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental”.

2.1.1 Factores Políticos

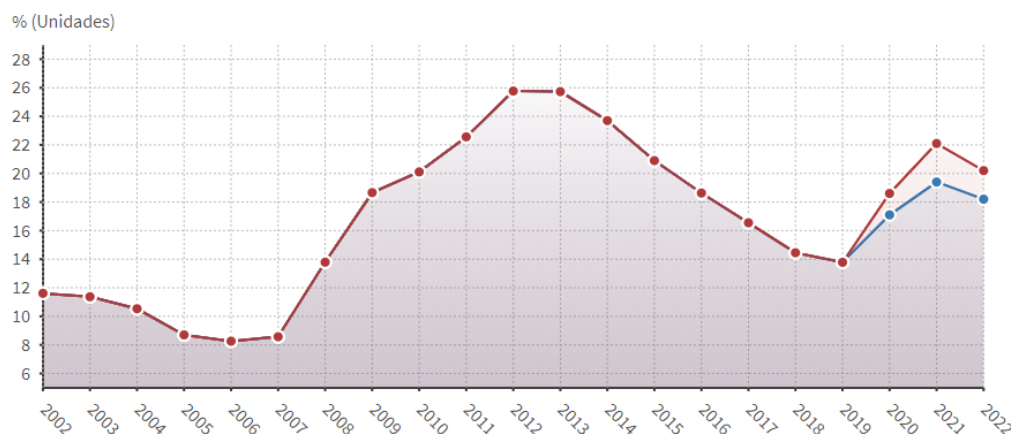
Son factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las empresas de manera directa o indirecta.

Una de las medidas que se han tomado en los últimos años y más ha afectado es el “Plan de Eficiencia y Ahorro Energético 2008-2011” provocando restricciones a la hora de circular en algunas ciudades como Madrid o Barcelona a un gran número de vehículos que no cumplían los requisitos, esto ha provocado que el valor de dichos vehículos descienda considerablemente por la pérdida de interés de los consumidores de la zona, creando así una oportunidad en zonas donde no existen dichas restricciones y donde el precio por dichos coches es mucho más elevado.

Otra medida que ha influido mucho en el sector, es “el Plan Renové 2020”, donde se subvenciona al cliente por la compra de un automóvil nuevo si entregan su coche antiguo, lo que es una amenaza para nuestro mercado ya que ha originado en ciertas ocasiones una pérdida de interés en los vehículos de segunda mano de gama baja, al ser muy poca la diferencia de precio entre un coche nuevo y otro de ocasión.

Una medida indirecta que origina una oportunidad para nuestra empresa es el abaratamiento de los sueldos o la subida de la tasa de paro, ya que provoca que el poder adquisitivo de las familias sea notablemente menor, lo que hace que muchas de esas familias se decanten por comprar vehículos de segunda mano en vez de nuevos.

Como aparece en la **Ilustración 2**, donde se observan las previsiones que hay desde el año 2020 hasta el año 2022 según el Banco de España, la tasa de paro en términos porcentuales aumenta notablemente debido a la crisis del COVID 19 provocando que se destruya una gran cantidad de empleo.



***Ilustración 2: Previsiones sobre la evolución de la tasa de paro del Banco de España**

2.1.2. Factores Económicos

De entre todos los factores económicos que nos afectan como empresa, los más relevantes son los impuestos, la evolución del consumo y el producto interior bruto (PIB).

Los impuestos, sobre todo el de los carburantes, es un factor que influye también porque se están incrementando constantemente, en 2016 se estableció en el 4,3 % y en 2020 subió al 8,5% pero se espera llegar al 9,5% en 2021 y al 10% en 2022, lo que provocará inevitablemente la subida de los precios de dichos carburantes.

A parte de este impuesto, Baycan Motors como concesionario de vehículos de segunda mano también tiene que hacer frente a otros impuestos como es el caso del impuesto sobre vehículos de tracción mecánica, el impuesto especial sobre determinados medios de transporte y el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos.

Esta política impuesta a los consumidores de dichos carburantes, se produce debido a la filosofía económica basadas en los tributos sobre los bienes comercializados de un país, y supone una gran amenaza para nuestro negocio ya que alguno de los consumidores puede optar por utilizar medios de transporte públicos.

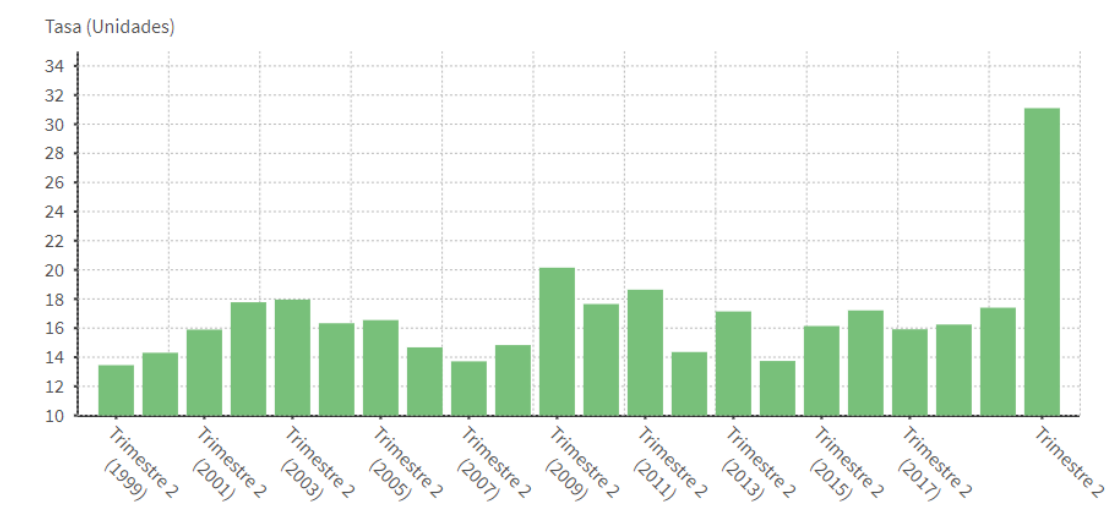
Los ciclos económicos también influyen en la facturación de cualquier tipo de negocio, por ese motivo el tema económico es un factor de gran importancia en el desarrollo de todas las empresas.

Actualmente, España y el resto de países del mundo están atravesando una crisis económica y sanitaria, lo que ha provocado que las previsiones que se tenían previa a esta crisis del COVID 19 sobre la evolución del PIB haya cambiado drásticamente.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), las previsiones del PIB del segundo trimestre de 2020 son de un -17,8%, y de un -21,5% en cuanto a la previsión anual, lo que supone una caída histórica en la economía española, que se encuentra por encima del -14,7% que tiene de media Europa.

Estas previsiones son una gran amenaza tanto para nuestra empresa como para el sector, ya que estos datos indican que la situación actual del país y de sus habitantes no es la mejor, puesto que puede provocar que la gente tenga un comportamiento más conservador y no quiera gastar el dinero, por lo que afecte directamente a Baycan.

La evolución de la tasa de ahorro también es una amenaza que nos influye, según el portal www.epdata.es, la tasa de ahorro de los hogares e instituciones sin fines de lucro como aparece en la **Ilustración 3** se sitúa en el 31,1% de su renta en el segundo trimestre de 2020 debido a la incertidumbre, esto indica que los ciudadanos tienen un estilo más conservador a la hora de gastar su dinero.



***Ilustración 3: evolución de la tasa de ahorro de los hogares**

2.1.3. Factores Sociales

Factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

La incorporación de la mujer al mercado laboral es un factor fundamental, ya que esto ha creado una necesidad de un vehículo adicional en el vínculo familiar para que ambos puedan moverse sin preocupaciones siendo una oportunidad para nuestra empresa.

2.1.4. Factores Tecnológicos

Son las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

Los avances en la comunicación es un factor positivo para nuestra empresa, ya que gracias a ellos se ha conseguido establecer mejores comunicaciones con los clientes, un ejemplo claro es la aplicación WhatsApp o en nuestro caso, la cual nos permite estar comunicados con nuestros clientes las 24 horas, como indica el artículo de la página web convalsi el cual nos informa sobre las ventajas positivas de esta herramienta para las empresas, alguno de los ejemplos que explica es el perfil de empresa que te permite crear donde se coloca la información acerca del negocio, otro es la seguridad, rapidez y sencillez de las conversaciones entre empresa y cliente.

Otro factor importante es el aumento en el consumo de internet, como explica el artículo de la vanguardia donde indica que en el último año se ha aumentado un tres por ciento dicho consumo, y que la media al día de estar conectado por un español es de 169 minutos.

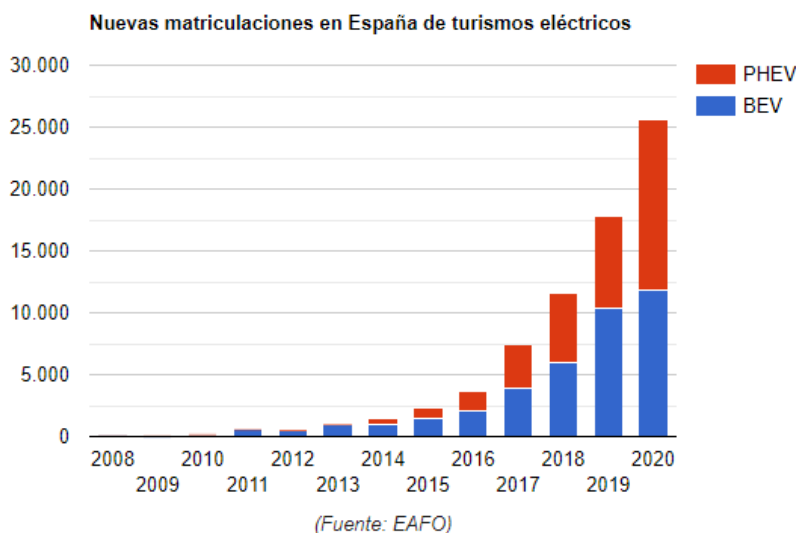
Esto es tanto una oportunidad como una amenaza para Baycan Motors, ya que gracias a él podemos dar una mayor visibilidad a nuestra empresa, pero también pueden comparar más fácilmente nuestros productos y servicios con los de la competencia.

2.1.5. Factores Ambientales

Factores relacionados con aspectos ecológicos y ambientales, donde destaca principalmente la evolución que se está desarrollando a la hora de comprar un vehículo enfocándose cada vez

más en la adquisición de vehículos eléctricos y de bajas emisiones de CO₂, lo cual puede ser una oportunidad para Baycan Motors para especializarse en vehículos de estas características.

En el siguiente gráfico obtenido de la página www.evobservatory.iit.comillas.edu se puede apreciar el gran aumento de matriculaciones en los últimos años de los PHEV (Vehículos Híbrido eléctrico enchufable) y los BEV (Vehículo eléctrico de batería).



***Ilustración 4: evolución de matriculaciones de PHEV y BEV**

2.2. Análisis del entorno específico.

Para realizar este análisis se va a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual analiza las oportunidades y amenazas de una empresa en su entorno.

- **Rivalidad entre competidores**

En el mercado de vehículos de segunda mano hay un gran número de concesionarios y de compra-ventas no profesionales, por lo que el grado de rivalidad es bastante elevado, por esa razón para destacar de la competencia Baycan Motors tiene que realizar un servicio íntegro a los clientes, ofreciéndoles diferentes posibilidades de pago, ofertas, para poder captar su atención.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Al encontrarse competencia desleal con compra-ventas que no son profesionales, unas barreras a la entrada pequeñas y un constante aumento de ventas de vehículos de segunda mano en

España, la amenaza de entrada de nuevos competidores es un factor bastante importante con el que contar.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza principal que ha surgido estos últimos años son los vehículos de renting que ofrecen los concesionarios oficiales de las diferentes marcas, ya que ofrecen la posibilidad de cambiar y estrenar nuevo vehículo cada cierto tiempo pagando una cantidad mensual por ello donde además se incluye el pago de seguro del coche y los mantenimientos oportunos que hay que realizarle.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En este tipo de negocio hay una gran ventaja y es que no se tiene un único proveedor, ya que generalmente nuestros proveedores son los propios clientes que quieren comprar otro vehículo y nos facilitan el suyo como parte de pago por lo que en ese caso su poder de negociación es muy bajo, y el coste de cambiar de proveedor para Baycan Motors es muy bajo también ya que tiene más proveedores que pueden suministrarle, también hay otros proveedores que son las subastas donde se adquieren los vehículos; o lotes de vehículos en ese caso el poder de negociación del proveedor es más elevado porque hay más gente que quiere adquirir dichos coches y por lo tanto el costo de cambio también es más elevado.

- **Poder de negociación de los consumidores**

En el caso de los clientes, tienen un gran poder de negociación y un reducido costo de cambio, debido a la gran variedad de concesionarios que ofrecen productos con características similares, además de que para una persona la adquisición de un coche le supone una gran inversión y por lo que es lógico que un ajuste en el precio decante o descarte dicha venta.

2.3. Análisis del mercado

A continuación, se analizará el mercado al cual se va a dirigir esta empresa, pero para eso tenemos que diferenciarlo, ya que en el mundo automovilístico hay dos grandes mercados, uno que es el de coches de concesionario para matricular (nuevos) y los coches de segunda mano, ya sean entre particulares o con concesionarios.

Según el informe de la Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor el 71,2% de las personas que compran un vehículo de ocasión lo hacen al contado, y sólo el 18,8% financian dicha compra.

Además, los decisores de compras más importantes a la hora de la adquisición son: el propio interesado, su familia y su pareja.

Por otro lado, según una encuesta de Netpop para Google, salía como resultado que la edad media de un comprador de coche es de 36 años, perteneciente a la generación de “Los Millennials”.

Y basándonos en un artículo de la página www.autopista.es el precio promedio por un vehículo de ocasión (V.O) es de 12.014 euros.

En cuanto al tema de los kilómetros, no hay un promedio exacto ya que varía mucho dependiendo del tipo de motor que lleve.

En las siguientes ilustraciones que hemos obtenido de la página www.rolty.es se puede apreciar la evolución de las ventas de vehículos de segunda mano y vehículos nuevos, Como se puede ver desde 2007 hasta el 2013 hubo un gran decrecimiento en cuanto a las ventas tanto de coches de ocasión como nuevos por eso razón se señala de color rojo las variaciones negativas para poder distinguirlas a simple vista, y a partir de 2014 hubo un cambio donde empezó a volver a crecer el mercado, como detalle fijándonos en las ventas totales, se aprecia como es notoriamente superior la venta de vehículos de segunda mano a finales del 2016 que la venta de vehículos nuevos.

AÑO	VEHÍCULOS DE SEGUNDA MANO	% VARIACIÓN SEGUNDA MANO	VEHÍCULOS NUEVOS	% VARIACIÓN NUEVOS
2007	2.071.789		1.614.835	
2008	1.892.244	-8,70%	1.161.178	-28,10%
2009	1.656.045	-12,50%	952.772	-17,90%
2010	1.655.098	-0,10%	982.016	3,10%
2011	1.681.448	1,60%	808.051	-17,70%
2012	1.598.297	-4,90%	699.589	-13,40%
2013	1.530.019	-4,30%	722.689	3,30%
2014	1.565.530	2,30%	855.307	18,40%
2015	1.725.709	10,20%	1.034.232	20,90%
2016	1.879.714	8,90%	1.147.009	10,90%

***Ilustración 5: ventas vehículos de segunda mano y vehículos nuevos. Fuente: Rolty.es**

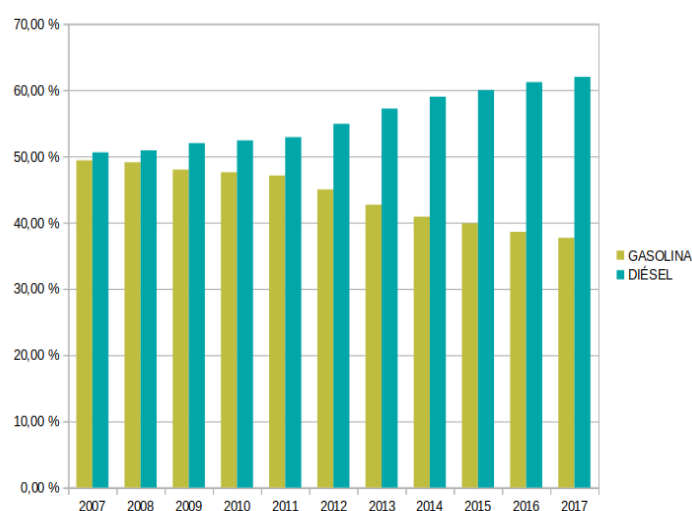
VENTAS ANUALES DE COCHES SEGÚN ANTIGÜEDAD						
AÑOS	<= 1 año	> 1 año y <= 3 años	> 3 años y <= 5 años	> 5 años y <= 10 años	> 10 años	> 20 años
2007	261.820	291.269	276.884	641.420	555.669	44.727
2008	240.379	250.909	249.737	549.943	550.574	50.702
2009	124.614	238.347	229.204	461.282	545.227	57.371
2010	129.180	167.194	230.566	459.172	603.204	65.782
2011	157.196	126.555	220.068	443.191	603.204	75.404
2012	142.039	118.927	171.342	418.710	664.142	83.137
2013	105.066	116.382	127.264	416.431	670.917	93.959
2014	108.817	111.625	135.237	390.859	715.663	103.329
2015	151.098	124.657	145.303	378.469	803.773	122.409
2016	181.811	149.074	138.664	358.532	912.610	139.023
2017	201.059	194.088	144.323	339.410	1.035.736	152.307

***Ilustración 6: vehículos de segunda mano dependiendo de su antigüedad. Fuente: Roly.es**

En la **Ilustración 5** se muestra la evolución de la venta de los coches de segunda mano dependiendo de su antigüedad.

Ha habido un cambio de mentalidad con respecto a clientes que adquieren este tipo de vehículos, ya que en 2007 predominaban los coches que tenían una antigüedad entre 5 y 10 años, pero en 2017 los coches que predominan son aquellos que tienen más de 10 años, duplicando en cantidad a los que se vendían en 2007.

Y por último en la **Ilustración 6** destaca cómo ha ido evolucionando la venta de los vehículos dependiendo del carburante que utilizan (diésel o gasolina) teniendo el diésel un notable crecimiento estos últimos años y la gasolina una clara disminución.



***Ilustración 7: evolución de vehículos diésel vs gasolina. Fuente: Roly.es**

Por otro lado, a la hora de fijarnos en aquellos clientes que son profesionales, ha sido muy dificultoso recopilar información fiable sobre ellos, por lo que no se ha podido realizar un análisis exhaustivo de este tipo de clientes.

2.4. Análisis de la competencia

Una vez analizado el tamaño del mercado, tenemos que estudiar que competencia directa vamos a tener en la ciudad de Zaragoza y sus alrededores.

Es importante destacar que en este sector hay mucho intrusismo por parte de gente no profesional que se dedica a la compra-venta de automóviles lo que hace que haya una competencia desleal con respecto a los concesionarios profesionales.

No hay una fuente cierta que pueda dar una información exacta sobre el número de concesionarios que hay en Zaragoza, pero algunos buscadores de coches como es el caso de www.motor.es afirman que hay alrededor de 247 concesionarios, por lo que podemos afirmar que existe una fuerte competencia en el sector que cada vez va más en aumento, como se ha analizado anteriormente.

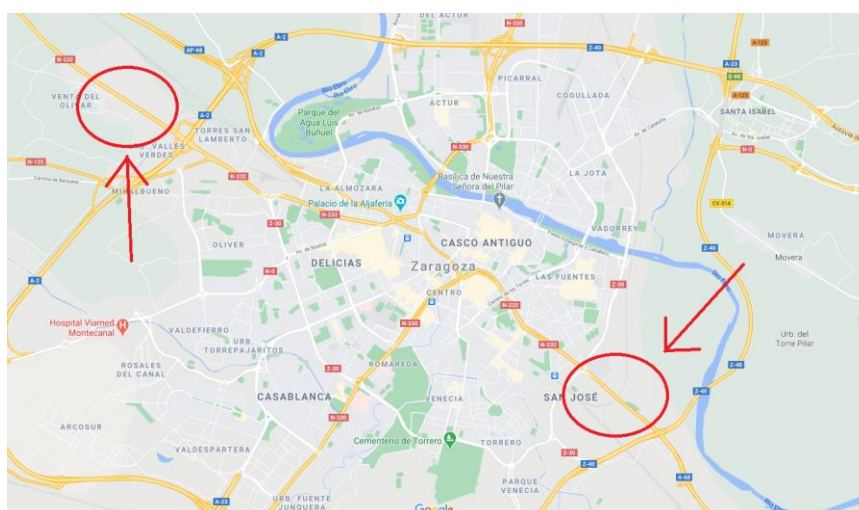
Antiguamente los concesionarios de coches de segunda mano solo se dedicaban a la compra y venta, por eso la gran mayoría de concesionarios de ocasión que encontramos en Zaragoza tienen ese único servicio, pero con el paso de los años algunos concesionarios de segunda mano que se han ido modernizando sus servicios, ofrecen también la gestión de venta y compra de vehículos a particulares o a empresas.

Adicionalmente a los servicios nombrados, los concesionarios de segunda mano ofrecen paquetes de garantías oficiales para sus vehículos, para que cualquier vehículo que vendan pueda estar cubierto ante la posibilidad de vicios ocultos o desperfectos del coche, algunos de dichos concesionarios como es el caso de Central Cars ofrece descuentos en talleres colaboradores.

Un factor que nosotros podemos aprovechar para diferenciarnos con respecto a la competencia, es que la mayoría de los concesionarios tienen un plan de marketing convencional donde

destacan por hacer publicidad a través de la radio, prensa o carteles publicitarios y dejan de lado las redes sociales como pueden ser Instagram o Facebook, o portales electrónicos de segunda mano como pueden ser, Wallapop, Mil anuncios, coches.net, etc.

Con respecto a la ubicación de los concesionarios que serán competencia directa, apreciamos como la mayoría de ellos están situados en las afueras de Zaragoza, sobre todo en la carretera nacional de Logroño y en la carretera nacional de Castellón, donde salen señalados en la siguiente ilustración.



***Ilustración 8: Ubicación competencia directa. Fuente: Google Maps**

Aparte también influye notoriamente la manera de cobro que tienen los concesionarios ya sea en metálico o a través de financiación, o la fecha del año en la que se encuentre, ya que a final de año por norma general el precio de los coches suele descender notablemente ya que la mayoría de los concesionarios quieren venderlos para no tener que hacer frente a los impuestos del año siguiente.

Con toda la información que se ha recopilado, podemos ver cómo es nuestra competencia más cercana, teniendo como líderes del mercado en Zaragoza, a Flexicar y Ocasión Plus.

En el caso de Flexicar es una empresa multinacional que tiene diversos concesionarios por toda España los cuales están especializados en venta de coches de segunda mano y gestión de venta para particulares.

El precio de sus vehículos oscila desde los 2.990 euros (un vehículo de gama baja) hasta los 82.490 euros (un vehículo de gama alta) y el precio por realizar la gestión de venta de particulares es de 1.500 euros.

Su punto fuerte es que, al tener un gran stock de coches en toda España, puede ofrecer cualquier coche a cualquier tipo de cliente, pero su punto débil sin embargo es que al ser un concesionario que no está especializado en una gama de coches no tiene la misma imagen de marca que uno que sí lo es.

Y Ocasión Plus es otra empresa multinacional que al igual que Flexicar tiene varios concesionarios por todo el país, los servicios que brindan son la venta de coches y dentro de poco tiempo el alquiler de coches usados.

El precio del alquiler de vehículos no hemos podido averiguarlo ya que es un nuevo servicio que aún no está disponible, en cuanto al precio de los vehículos que tienen en stock está entre los 450 € y los 101.818 €.

Al igual que Flexicar son empresas que pueden ofrecer cualquier tipo de coche pero que no tienen una imagen de marca especificada en una gama de vehículos.

3. VIABILIDAD COMERCIAL

Seguidamente, se va a estudiar la viabilidad comercial de Baycan Motors, para ello se va a detallar una serie de puntos que son indispensables de la propia empresa.

3.1. Objetivos comerciales y servicios ofrecidos

Esta empresa va a consistir en un concesionario profesional de coches de segunda mano enfocado a consumidores con un poder adquisitivo medio alto donde se ofrecerán vehículos de gama baja-media

Baycan Motors dará un servicio 24 horas a través de su correo electrónico y su WhatsApp Business automatizado con el que nuestros clientes podrán estar en contacto con nosotros. La atención personal se ofrecerá en el propio concesionario, que tendrá un horario de apertura de 9:00 a 14:00 por las mañanas y de 16:00 a 20:00 de tardes de lunes a viernes.

El servicio principal que se va a brindar es la compra-venta de vehículos de ocasión para particulares y su promoción a través de diferentes medios de publicidad, como puede ser por su propia página web, algunos como buscadores como Google, o redes sociales o plataformas on-line de compra venta y sobre todo mostrándolos circulando por la ciudad con la serigrafía de Baycan Motors.

Otro de los servicios que va a estar relacionado, es la compraventa de vehículos de ocasión para profesionales del sector a través de subastas, este servicio se realiza con aquellos vehículos que la propia empresa estime que no llegan a los requisitos mínimos para poder estar en la exposición del propio concesionario.

Adicionalmente se realiza un servicio de gestión de venta para aquellos clientes que no quieran vender su coche al concesionario y si lo quieren vender directamente a otro particular. En este servicio se realiza una tasación previa del vehículo que el cliente quiere vender analizando el mercado que tiene, además de un reportaje fotográfico del vehículo y su posterior edición para poder promocionarlo seguidamente, dicho vehículo estará en las instalaciones de Baycan Motors y sus empleados se encargarán de la venta y la tramitación oportuna.

De manera opcional se ofrece un servicio de gestión de compra para aquellos clientes que quieran un vehículo con unas características específicas y que no se encuentre en nuestro stock, ya sean coches nacionales o importados. En este servicio se hace un estudio junto al cliente para encontrar el vehículo que satisfaga sus necesidades, y una vez encontrado el equipo de Baycan Motors realiza las gestiones oportunas para poder llevar el coche a la puerta de la casa del cliente.

Los objetivos comerciales principales que se van a establecer para el primer año, son por una parte conseguir un número de clientes que sea el suficiente para poder cubrir los gastos relacionados con la empresa, y por otra asentar nuestra imagen de marca en el mercado, caracterizándose sobre todo por su servicio de calidad, seguridad y cercanía.

3.2. Posicionamiento en el mercado

En la actualidad a la hora de establecer una empresa o negocio, se puede posicionar en el mercado de dos maneras, bien sea por el precio o bien por la calidad de la marca.

Baycan Motors ha descartado el posicionamiento por precio, por diversos motivos; uno de ellos es la amplitud de precios, modelos y características que hay en todos los vehículos, aunque el principal es debido a la competencia desleal que existe en el mercado por compraventas que actúan como particulares sin pagar los impuestos oportunos, pudiendo así rebajar el precio de los automóviles y dando lugar a que en muchas ocasiones no se puedan ni siquiera llegar a cubrir costes.

Por ese motivo el equipo directivo de Baycan Motors se ha decantado por un posicionamiento de calidad de marca donde se centra en ofrecer diferentes atributos a los servicios que presta, como por ejemplo puede ser, la confianza y seguridad que puede transmitir a los clientes a la hora ofrecer garantías adicionales de los vehículos en caso de que surjan vicios ocultos en algunos de ellos, o a través de la colaboración de empresas aseguradoras reconocidas a nivel nacional (Ej: Reale Seguros, Mapfre, Generali...), el trato individual y personalizado que se realiza a cada uno de los clientes, la adaptación a las nuevas tecnologías para facilitar las comunicaciones con los consumidores y el respaldo de un seguro de responsabilidad civil sobre las acciones mercantiles que podamos hacer.

3.3. Política de precios

Sin dejar de lado el posicionamiento de calidad, Baycan Motors como concesionario intenta tener unos precios de sus productos y servicios muy competitivos para poder conseguir una proporción de la cuota del mercado.

Dichos precios son variables por diferentes motivos, uno dependiendo del servicio que se ofrezca, y otro dependiendo del vehículo o producto que se venda.

El precio por la realización de gestión de venta o compra de un vehículo en la mayoría de los concesionarios es fijo, como en el caso que hemos explicado de Flexicar donde cobran 1.500 euros indiferentemente del coche que se quiera.

Pero en el caso de Baycan, el precio va a ser una comisión del **10%** con la cual conseguimos cubrir costes, pagar salarios y poder obtener beneficios, dicha comisión tendrá que pagarla el comprador del automóvil. A modo de ejemplo, si el cliente quiere por su vehículo 20.000 €, Baycan Motors, cobrará 2.000 € por sus servicios prestados, los cuales se repercutirán al valor del coche, haciendo que el valor del coche en el mercado sea de 22.000€ €.

Según la política interna de la empresa, Baycan se guarda el derecho de aceptar o rechazar cualquier vehículo para esta gestión.

Tras analizar exhaustivamente a la competencia y ver que trabajan con un margen de un **8,5%** de rentabilidad por vehículo, desde Baycan Motors se ha establecido como objetivo conseguir un **10%** de rentabilidad por cada inversión realizada en un vehículo, ya que con ese porcentaje se podrá hacer frente a todos los costes relacionados con la compra del vehículo y su mantenimiento, además de obtener un beneficio neto.

(Ej: Si Baycan decide comprar un vehículo a un particular por el importe de 10.000 euros, el importe por el cual nosotros venderemos posteriormente dicho automóvil será de 11.000 euros, obteniendo como beneficio 1.000 euros, lo que supone un 10% de rentabilidad de los 10.000 que se han usado como inversión)

Por último, con referencia a la venta de vehículos de profesionales a través de subastas, a pesar de que la mayoría de las ventas son de vehículos que no cumplen los requisitos para estar en el stock del concesionario, se tiene también el objetivo principal de conseguir una rentabilidad por inversión de un **10%**.

Aunque al tratarse de subastas públicas puede haber veces que no se llegue a ese objetivo, u otras que se supere ampliamente

Con las comisiones que se obtengan por los servicios de gestión de compra o gestión de venta, como por la compra y venta de vehículos a particulares o profesionales, se conseguirán obtener beneficios y cubrir los costes que aparecen en el apartado **4.6 Estructura de costes**.

3.4. Diferenciación

Baycan Motors es una empresa que está dirigida a una población joven con un poder adquisitivo medio-alto, que haga un uso diario de diferentes medios online.

Por ese motivo, para diferenciarse se va a utilizar esos medios online, para crear contenido exclusivo de la propia empresa, ya sean reportajes fotográficos o audiovisuales de los productos, o incluso un blog informativo donde se explique detalladamente cada uno de esos productos o servicios, o información actual que sea relevante para este sector (Ej: medidas medio ambientales).

Otro factor de diferenciación con respecto a la competencia va a ser nuestra ubicación, ya que a diferencia de nuestros principales competidores nuestro concesionario va a estar en un barrio de Zaragoza y accesible para cualquier cliente sin tener que desplazarse de propio a él.

Además, se aceptarán como parte de pago aquellos vehículos de los clientes que no quieran tenerlo más, descontando así una parte de su pago y se dará la posibilidad de financiamiento para la adquisición en caso de que el cliente no tenga el dinero suficiente o no quiera descapitalizarse tanto, para eso se colaborará con entidades de crédito especializadas en este ámbito. Esto es importante porque si es cierto que hay algunos concesionarios que ofrecen esta posibilidad, pero hay otros, en mayor medida, que no ofrecen dicho servicio.

En general, nuestra diferenciación con respecto a la competencia, es la de ofrecer un servicio íntegro a todos nuestros clientes ofreciéndoles diferentes posibilidades de adquirir un vehículo, acompañándolos en todo momento en la decisión de la compra y no tratar solamente de vender cualquier automóvil que se tenga en stock como puede ser el caso de nuestros rivales directos Ocasión Plus.

3.5. Imagen de empresa

La imagen que se quiere transmitir es de una empresa joven, profesional y moderna, que esté relacionada con la tranquilidad y la seguridad a la hora de comprar automóviles, pero a su vez también con la pasión del mundo del motor, ya que no se quiere dar una imagen de ser una entidad corporativa cuyo único objetivo sea el de sacar rentabilidad a través de los coches.

Los colores corporativos de Baycan Motors son el rojo, el blanco y el negro, con ellos se ha diseñado el logotipo, donde aparecen dos pistones de un vehículo, los cuales son representativos ya que son indispensables para el funcionamiento de un vehículo, y en nuestro caso fundamentales para la estabilidad de nuestra empresa. El logo como se puede apreciar es moderno pero sencillo a la vez, esto es debido a que se quiere transmitir humildad y modernidad como valores fundamentales de la empresa.



***Ilustración 9: Logotipo Baycan Motors. Elaboración Propia**

3.6. Plan de Marketing

Como primer paso, y tras hacer un estudio de mercado, se procede a la contratación de una agencia de marketing la cual se encargue de la publicidad de la empresa.

Dicha publicidad consistirá en tres servicios:

- **SEM:** es un método de posicionamiento, que se utiliza para ser más visible en las búsquedas, se utiliza sobre todo con términos concretos y directos.

El presupuesto que esto va a conllevar es de 300 € mensuales. El alcance que puede tener el SEM no se puede saber a ciencia cierta, ya que depende de muchos factores externos

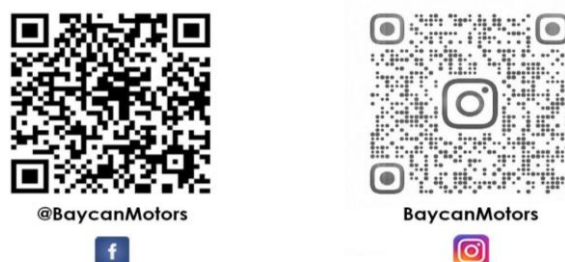
- **SEO:** es un conjunto técnicas y herramientas que sirve para el posicionamiento web, a diferencia del SEM el SEO está más enfocado al largo plazo, donde hay una constante optimización de la Web, en la que se pondrá 2 artículos semanales y un enlace al mes. El presupuesto que se va a destinar a este servicio es de 150 euros al mes. Con respecto al alcance del SEO le pasa lo mismo que con el SEM.

- **Página Web:** es un sitio electrónico en la que se puede añadir diferentes contenidos, en nuestro caso se denominará www.baycanmotors.com
El costo de la realización de la página Web será de 1.500 euros. Para ello previamente se ha debido contratar un Hosting el cual tiene un precio de 72 € anuales, los cuales estarán incluidos en el precio.



***Ilustración 10: Página Baycan Motors. Elaboración Propia**

Posteriormente el propio equipo de Baycan Motors creará perfiles de empresa en diferentes redes sociales como Facebook e Instagram donde se incluirá todo el contenido semanal que podrá ser visto por nuestro público objetivo, y a través del que se podrá interactuar con ellos, dicho contenido estará relacionado en todo momento con la página web.



***Ilustración 11: Código QR de Instagram y Facebook. Elaboración Propia**

El alcance de ambas redes sociales está detallado en el **Anexo 1**

Una vez terminada la página web, y en colaboración con la agencia de marketing, se procederá a la apertura de un blog informativo, en el cual se ponga contenido relacionado con el mundo del motor, lo que conseguirá a su vez captar el interés de nuestro público y ayudar a la agencia a mejorar el SEO de la página, para conseguir así mayor posicionamiento en Google.

Otro medio a través del que realizaremos publicidad será el buzoneo, el cual consiste en la introducción de flyers publicitarios de la empresa a aquellas personas que se puedan considerar clientes potenciales.

Este tipo de publicidad será realizada por trabajadores de la empresa, por lo que se ha realizado una estimación de 100 euros en concepto de elaboración e impresión de 4.000 flyers y su envío a nuestras oficinas. El alcance que tiene no es medible ya que está influenciado por factores que no puede controlar la propia empresa.

También se procederá a la elaboración de tarjetas de visitas, las cuales se entregarán gratuitamente a los propios clientes que ya tenga Baycan Motors, o a potenciales clientes o proveedores de la empresa, al igual que el buzoneo se ha realizado una estimación de 70 euros en concepto de elaboración e impresión de 3.000 tarjetas. Su alcance no es medible porque sucede lo mismo que con el buzoneo.



***Ilustración 13: Tarjeta de visita. Elaboración Propia**

Además, una vez se hayan realizado y establecido los diferentes tipos de publicidad, se procederá a la realización de un sorteo en el que se regalará un coche de una categoría baja, para conseguir más repercusión en la red además de conseguir datos e información de clientes

potenciales, para futuras campañas, dicho coche será alguno de los vehículos que se hayan aceptado como parte de pago de un cliente, su tasación será de 1.000 €.

La publicidad de dicho sorteo se realizará a través de las diferentes redes sociales, y para poder participar habrá que realizar una serie de pasos:

- 1º Seguir la cuenta de Instagram de @baycanmotors.
- 2º Subir una historia de la publicación que se realizará con la cuenta de Baycan.
- 3º Darle “Me Gusta” a la publicación.
- 3º Nombrar a 3 amigos de Instagram en la publicación y contar qué harías con el coche en caso de ser el afortunado.

4. VIABILIDAD TÉCNICA

4.1. Localización

Nuestro local se ubica en la Calle Miraflores en el barrio de Las Fuentes, dicho local tiene 1.200 metros cuadrados y es una planta baja por lo que nos beneficia ya que es visto a simple vista por todas las personas que pasan por la calle.

Dicho local viene equipado para la función que se desarrolla en él, aunque como se explicará en el punto 4.3 hay que adquirir cierto equipamiento.

Ante la posibilidad de comprar o alquilar un local, se ha decidido alquilar teniendo un costo de 4.500 € al mes, ya que el equipo de Baycan Motors no quiere realizar un gran desembolso inicial para evitar una descapitalización por parte de los socios.



***Ilustración 14 Imagen prototipo local: Elaboración propia**

Cuenta con un doble acceso, y se distribuye en diferentes zonas, donde se encuentran las oficinas, el vestuario para el personal, aseos para los clientes, oficina, almacén, zona de exposición del stock, y taller en caso de ser necesario.

A parte del costo del alquiler mensual, hay que tener en cuenta que se van a tener unos gastos de suministros mensuales, de los cuales se han realizado una estimación mensual, y que se explica en la siguiente tabla.

	1 MES	1 AÑO
Luz	500,00 €	6.000,00 €
Agua y Basuras	200,00 €	2.400,00 €
Teléfono e Internet	75,00 €	900,00 €
Limpieza	100,00 €	1.200,00 €
TOTAL	875,00 €	10.500 €

***Ilustración 15 Gastos Suministros: Elaboración propia**

La ventaja principal de tener nuestra empresa en esta localización, es la zona ya que tiene bastante tránsito y una buena accesibilidad, permitiendo que los clientes se pueden desplazar hacia ella en transporte público sin necesidad de utilizar el coche.

Pero la desventaja de tener esta ubicación, es su elevado precio de alquiler, ya que hay una diferencia de alrededor de 3.000 € de tenerlo ubicado en esta zona, o en las afueras.

4.2. Requisitos normativos

Algunos de los requisitos que se necesitan para poder ejercer nuestra actividad sin tener problemas legales futuros son los siguientes:

- Patente de marca: en nuestro caso, se decide también registrar la marca “Baycan Motors” para evitar que la competencia o gente no deseada pueda hacer uso de ella. El precio por hacer este registro es de 144 €, y tiene una duración de 10 años, en caso de querer renovarla, el segundo pago sería de 93 €.
- Prevención de riesgos: es un informe donde se realiza una evaluación de los riesgos que puede incluir la actividad, además de un Plan de Seguridad. El precio que tiene este informe es de 100 euros anuales.
- Seguro responsabilidad civil: es un seguro que necesitamos para que todo el equipo de Baycan Motors esté asegurado ante daños o perjuicios hacía terceros por su actividad. Este seguro se contrata con la correduría Reale Seguros con un costo de 120 €.

4.3. Equipamiento y mobiliario

En este apartado vamos a explicar todo el equipamiento y material necesario para poder llevar a cabo nuestra actividad.

Al tratarse de un concesionario se va a realizar un desembolso inicial que se va a destinar en invertir en mobiliario de oficina, un equipo audiovisual, y un equipo informático especializado.

El mobiliario de oficina, consiste principalmente en tres escritorios de IKEA para cada uno de los socios, el importe de cada escritorio será de 310,50 € los , nueve sillas también de IKEA de las cuales tres serán para los trabajadores y seis para los clientes con un importe de 89,95€ unitario, tres ordenadores portátiles para el uso diario de la empresa, y para poder trabajar desde casa también, nos hemos decidido porque los tres ordenadores sean el mismo modelo HP 15s-eq1017ns ya que sus características satisfacen las necesidades de nuestro trabajo, el precio de cada uno de ellos es de 699,99 € a través de Amazon, además se adquiere una impresora HP Envy 6022 de Mediamarkt que pueda estar conectada a los tres ordenadores con un precio de 70,24€.

En cuanto al equipo audiovisual, se compra una cámara Nikon D5600 de Mediamarkt, ya que se utilizará para los reportajes fotográficos que se hagan de los diferentes vehículos que se tengan en stock, su precio es de 799 €.

Y con referencia al equipo informático, se contrata un Paquete Adobe para la edición de fotografías y vídeos con un precio de 69,99 € al mes, ya que solo se instala en uno de los ordenadores, también se contrata un paquete Office para poder realizar todos los informes necesario, en este caso se instala en todos los ordenadores, por lo que tiene un precio de 50,70 € al mesm, además se contratará el programa Sage Plus 50 con el que se lleva a cabo la contabilidad y la facturación de la empresa, su costo es de 37,50 € al mes y por último se adquiere una máquina de diagnosis en la página de www.audioledcar.com la cual se conecta a los vehículos para ver los posibles fallos que puedan tener, su precio es de 1.119,99 €.

4.4. Vida útil

Con respecto a todo el equipamiento y mobiliario que se va a adquirir, a la hora de tener en cuenta la amortización de ellos, solo se va a amortizar según los criterios de hacienda, los cuales están más detallados en el punto 6.4.

	Coeficiente	Años
Escritorios	10 %	20 años
Sillas	10 %	20 años
Ordenadores Portátiles	20 %	10 años
Impresora	20 %	10 años
Cámara fotográfica	20 %	10 años
Programa Diagnóstico	20 %	10 años

***Ilustración 16 Amortización equipamiento y mobiliario: Elaboración propia**

4.5. Proceso del servicio

- Compra venta vehículos de ocasión de particulares

En primer lugar, la empresa a través de sus medios de comunicación realiza una publicidad con respecto a la compra de vehículos de segunda mano, para que todo aquel interesado pueda contactar con ella (Ej: Instagram, Facebook, Página Web).

En el momento en el que el cliente se ponga en contacto con Baycan Motors, se concreta una cita para que el tasador de la empresa pueda revisar el vehículo según los criterios de la propia empresa (**Anexo 2**) y tase el coche conforme al estado que tenga.

Si el cliente está conforme con la tasación que se ha realizado, se procede a la realización del contrato de compra-venta y del cambio de nombre en la DGT.

Una vez firmado dicho contrato y realizado el cambio de nombre del vehículo se procede al pago del mismo.

Cuando el coche esté en las instalaciones y dependiendo del estado del vehículo se procede a realizar las reparaciones oportunas, y a continuación se realiza una limpieza integral tanto interna como externa del coche, para posteriormente hacer un reportaje fotográfico y poder publicar así el vehículo para su puesta en venta.

En caso de haya algún interesado en el vehículo que contacte con Baycan Motors, se concreta una reunión en la que el posible cliente pueda revisar el vehículo y probarlo, en caso de querer adquirirlo, se procede a la realización de los trámites oportunos, al igual que se hizo cuando se compró, además se le da la facilidad de financiar el pago o de entregar un coche como parte de pago, y una vez que se haya depositado el pago el cliente puede sacar el vehículo de las instalaciones.

Por otro lado, si uno de los interesados no reside en la ciudad, pero quiere adquirir el vehículo, se procede a la realización de todo el papeleo burocrático de manera on-line, y una vez efectuado el pago por parte del cliente, un empleado de Baycan Motors le entrega el vehículo en la puerta de la casa del cliente.

- Compra venta vehículos de ocasión de profesionales

Este servicio como se ha explicado anteriormente sólo se realiza con aquellos vehículos que no cumplen los requisitos mínimos para estar en la exposición del local, generalmente provienen de vehículos que se han aceptado como parte de pago.

En este caso, el procedimiento de compra sería similar al de una adquisición de un particular, pero a la hora de la venta, se realiza a través de subastas exclusivas para profesionales en www.auto1.com, dicha página es un portal de internet en el que los profesionales de compra-venta publican y compran los vehículos que quieren vender y comprar. Es importante aclarar que a la hora de la publicación de la subasta se pone un mínimo de salida, el cual es el precio de la tasación que se ha realizado previamente, la cual cubre los costos originados evitando incurrir en pérdidas.

Una vez publicado el vehículo y que un profesional haya pujado por él, la propia empresa que lleva la subasta se encarga de la realización del trámite oportuno cobrando una comisión por sus servicios prestados y evitando a Baycan Motors un trabajo adicional.

- Gestión de compra a empresas o particulares

En primer lugar, Baycan Motors realiza un estudio junto al cliente para determinar qué vehículo se adapta mejor a sus necesidades y a su presupuesto.

A continuación, mediante correo electrónico, WhatsApp o por teléfono se le entregará al cliente un listado de los vehículos que encajan en sus preferencias, y un desglose con toda la información relacionada con el vehículo y con la gestión de compra.

Una vez encontrado el vehículo que más se adapte al cliente, Baycan Motors procederá a verificarlo y analizarlo en más de cien puntos de control. En el caso de que la verificación fuera positiva, la empresa se pondría en contacto con el cliente para la confirmación de la compra.

Después de la confirmación de la compra, Baycan Motors se encarga de la gestión de todos los documentos necesarios para la compra del vehículo, así como de la recepción y envío del mismo.

Finalmente, cuando se haya confirmado el pago del vehículo y de los servicios de Baycan Motors, la empresa recogerá el vehículo en cuestión y llevará el vehículo al domicilio del cliente, en perfectas condiciones, con toda la documentación en regla y llaves disponibles.

- Gestión de venta a empresas o particulares

Como primer paso, Baycan Motors se pone en contacto con el cliente para realizar una tasación acerca del vehículo que se quiere vender y se realiza un estudio del mercado de este para determinar las diferentes posibilidades de su venta.

Una vez obtenida la verificación del cliente, se procederá a la realización de un reportaje fotográfico del vehículo, esto se realizará si el vehículo está en la propia ciudad donde se trabaja, en caso contrario se procederá a dar una serie de instrucciones al cliente para poder realizar él las fotografías.

Seguidamente se realizará la edición de dichas fotografías y la publicación del coche en los diferentes medios (página web, redes sociales, grupos) que estime oportuno Baycan Motors.

El vehículo estará en todo momento en las instalaciones de Baycan Motors, por esa razón sus trabajadores se encargarán de la venta del vehículo y de la tramitación oportuna, en este proceso habrá una continua comunicación con el propietario del vehículo para informarle sobre la situación del coche, y en caso de vender el vehículo para proceder a ingresar su dinero.

4.6. Estructura de costes

En la siguiente tabla van a aparecer los diferentes costes que debe afrontar Baycan Motors, según la frecuencia de su pago.

El detalle de cada coste aparece explicado en el **Anexo 3**, donde aparecen todos los costes con y sin IVA.

Frecuencia Pago	Importe con IVA
Único	10.045,87 €
Anual	1.820,00 €
Mensual	6.603,19 € * 12 meses

***Ilustración 17 Estructura de costes según frecuencia de pago: Elaboración propia**

5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA

A continuación, se va a hablar sobre la estructura legal y organizativa, ya que dependiendo de qué tipo de sociedad o régimen fiscal se decida, afectará a la empresa de una manera u otra.

5.1. Tipo de sociedad

De entre todas las formas jurídicas posibles, principalmente se han analizado tres de ellas: la sociedad anónima, la sociedad limitada y la del régimen de autónomos, pero finalmente nos hemos decantado por la sociedad limitada, esto es debido a que es la que mejor se adapta a las necesidades de los socios.

Las ventajas que tiene este tipo de sociedad son las siguientes:

- Tienen una responsabilidad limitada de forma que no tienen que hacer frente a deudas con su patrimonio personal.
- Debe haber como mínimo un socio, pero no tiene un máximo.
- Los socios pueden ser trabajadores o socios capitalistas.
- El capital social mínimo es de 3.000,00 € que tiene que estar totalmente desembolsado.
- La responsabilidad sobre la gestión recae sobre el administrador y no sobre los socios.

Las desventajas por el contrario son:

- Las participaciones de la sociedad no son fáciles de transmitir.
- La duración media de este trámite es de alrededor de 40 días.

5.2. Personalidad de socios y porcentaje accionarial

Baycan Motors está compuesto por tres socios, ellos tienen el 33% de la sociedad cada uno y la aportación que va a desembolsar cada uno es de 20.000 €, haciendo un total de 60.000 €.

Se ha decidido que el administrador de la sociedad sea Alberto Cantin, por su experiencia académica y laboral en el ámbito de la contabilidad. Es importante que el único que se da de

alta como autónomo es el administrador, y siguiendo el reglamento vigente la cuota de autónomos es pagada por él, y no por la empresa.

Ese dinero se va a destinar a la formación, estructuración de la sociedad, a la compra de inmovilizado (material de oficina necesario).

5.3. Trámites administrativos y legales necesarios

Estos son todos los trámites necesarios para poder empezar a ejercer la actividad:

- Certificación negativa: certificado que verifica que no hay otra sociedad con el mismo nombre, su plazo de vigencia es de tres meses. El costo de este certificado es de 24,71 €.
- Desembolso de capital: ingreso del capital mínimo de los 3.000,00 € en un Banco que tiene que estar totalmente desembolsado,
- Escritura de la sociedad: documento en el que los socios deciden establecer una sociedad, donde deben añadirse los estatutos de la sociedad, los componentes del órgano, y donde sobre todo debe figurar un administrador. Su precio varía dependiendo de la notaría que lo realiza, pero oscila entre los 40 y 100 euros.
- Registro Mercantil: proceso en el que una vez constituida la sociedad se ha de inscribir en el registro. Su costo oscila desde los 40 a 100 euros dependiendo de donde se encuentre la sociedad.
- Certificado digital: documento que permite identificar a una persona o empresa en Internet y poder intercambiar información con otras personas u organismos, en la actualidad es un trámite bastante importante ya que la obtención de este certificado agiliza mucho las gestiones futuras.
- Impuesto transmisiones patrimoniales y actos jurídicos: impuesto que toda empresa debe liquidar, siempre que se constituya. En el caso de Baycan Motors está exento de este impuesto, pero no significa que no tenga que tramitarlo de igual manera.

- Administración de Hacienda: es un trámite antes de empezar a operar, donde se procede a darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) en el IVA y donde se realiza la declaración censal del inicio de actividad, y se obtiene el CIF correspondiente. En este caso este trámite no tiene costo ya que no se externaliza a ninguna gestoría y lo realiza el equipo de Baycan Motors.
- Tesorería General Seguridad Social: trámite en el que se procede a la inscripción de los socios de la sociedad, a la propia empresa como tal y al alta de los empleados que se disponga. Al igual que el alta en el IAE no tiene costo alguno ya que no se externaliza.
- Comunicación centro de trabajo: comunicación a las autoridades autonómicas oportunas de la apertura del centro de trabajo donde vas a operar, para realizar este paso es importante que previamente se tengan estos documentos en nuestro caso: (ya que no va a ver proyecto de obra).
 - Evaluación de riesgos.
 - Documento de identidad.
- Licencia de apertura: Es una licencia municipal obligatoria para que un local u oficina pueda ejercer una actividad comercial en su interior. En nuestro caso se pide una licencia de actividad inocua ya que no generan molestias a los vecinos. El coste de esta licencia, varía dependiendo del tamaño del local, de su ubicación y de la actividad que se va a realizar. El coste de esta licencia según una estimación por nuestra actividad es de 400 € más 700 € por la realización del proyecto técnico, haciendo un costo total de 1.100 €

5.4. Servicios Externos

En Baycan Motors se ha decidido centrarse exclusivamente en su actividad principal que son los coches, por esa razón se han contratado los servicios externos en aquellas áreas que no se han considerado estratégicas para la actividad.

Por un lado, está la agencia de marketing como se ha explicado en el **punto 3.5**, que se encarga de asesorar y realizar toda la publicidad de SEO, SEM y Página Web.

Se ha elegido Óptima Web, es una agencia de renombre situada en Zaragoza, en la Calle San Miguel, 5. (Centro).

Por otro lado, está una gestoría encargada principalmente de la contabilidad de la empresa, de todas las obligaciones fiscales que son necesarias, y de la tramitación laboral de todos los empleados.

Se ha elegido Gestoría Solanas, es una gestoría situada también en Zaragoza, en la Calle San Genis, 6. (Delicias).

El coste de cada servicio que se ha contratado es el siguiente:

Servicio Fiscal	45,00 € / mes
Servicio Contable	75,00 € / mes
Servicio Laboral	80,00 € / mes
Asesoría Jurídica	20,00 € / mes

***Ilustración 18 Precios Gestoría Solanas: Elaboración propia**

Cada uno de los servicios realiza varios trámites y gestiones:

- Servicio Fiscal:
 - Tramitación y pagos a cuenta del Impuesto sobre Sociedades.
 - Liquidación IVA (Modelo 303).
 - Declaración retenciones IRPF empleados (Modelo 111).
 - Declaraciones retenciones arrendamientos (Modelo 115).
 - Presentación telemática.
 - Certificados de estar al corriente de pagos en la AEAT.
 - Control notificaciones electrónicas de hacienda.
- Servicio Contable:
 - Confección de la contabilidad.
 - Control de cuentas de cobros y pagos.
 - Conciliación bancaria.
 - Planificación del cierre del ejercicio contable y fiscal.
 - Conciliación bancaria.

- Libro de registro.
- Análisis de amortizaciones y provisiones.
- Servicio Laboral:
 - Elaboración contratos de trabajo.
 - Confección y envío de nóminas y seguros sociales.
 - Actualización del convenio colectivo.
 - Gestión de altas, bajas y variación de datos en la Seguridad Social.
 - Gestión de incapacidades temporales.
 - Presentación Modelo 111 y 190 de retenciones.
 - Gestión de despidos.
 - Informes mensuales de costes laborales.

5.5. Gestión recursos humanos

Al comienzo de la actividad y una vez constituida la sociedad limitada, la empresa solo tendrá tres trabajadores a nómina que serán los propios socios de la sociedad.

Cada uno de los trabajadores van a estar encargados de un departamento de la empresa.

El primero de ellos es Alberto Cantin Herranz, el cual tiene un perfil administrativo y contable, por esa razón va a ser el responsable de coordinar todas las actividades financieras y contables de la empresa, además de ejercer sus funciones como administrador de la empresa y de encargarse de la comunicación con la gestoría.

En los primeros años de la sociedad ninguno de los socios tendrá un sueldo fijo, y solo obtendrán los repartos de dividendos dependiendo de los beneficios de la empresa, una vez que la empresa este asentada y haya conseguido aumentar sus beneficios se les establecerán un sueldo a cada uno de ellos, dicho sueldo será el correspondiente según al convenio de ventas, distribución y logística, teniendo una remuneración anual de 18.357,00 €, y como se explica en el **punto 5.2** el único que tendrá que pagar seguridad social será Alberto Cantin como administrador de la sociedad, pero que correrá por su cuenta y no por la cuenta de la empresa.

El segundo es Omar Bayón Palacio con un perfil mecánico encargado del área relacionada con la tasación, compra y mantenimiento de los vehículos.

El sueldo y el reparto de dividendos será el mismo que el del resto de socios.

El tercero es Guillermo Colas Sebastián, cuyo perfil es el comercial por esa razón es el gerente del área comercial encargada de la promoción de los vehículos, de ejercer de relaciones públicas de la empresa, y de las comunicaciones necesarias con la agencia de marketing.

Al igual que Alberto y Omar, Guillermo recibe el mismo salario y el mismo reparto de dividendos por su condición de socio.

Hasta que no aumente el nivel de ventas y facturación, no es necesario la incorporación de ningún trabajador extra, pero de cara al tercer año cuando estimamos que será necesario la contratación de un nuevo empleado, tendremos que regirnos por el convenio colectivo de comercio de metal que se encuentra en el B.O.A.

A la hora de la realización de una contratación se va a llevar siempre una misma metodología, que consistirá primeramente en la contratación a través de un contrato de prácticas a jornada completa con una duración de 6 meses, una vez finalizado ese plazo, se realizará una evaluación del empleado viendo sus capacidades y sus logros dentro de la empresa, en caso de tener una evaluación desfavorable se procederá a finiquitar el contrato, si por el contrario su evaluación es favorable, se le realizará un contrato indefinido de 40 horas semanales según convenio colectivo.

Es importante a la hora de realizar una conversión de un contrato en prácticas a un contrato indefinido, se pedirá una subvención al Gobierno de Aragón de 1.300 euros cumpliendo los requisitos necesarios del decreto 47/2005.

Desde Baycan Motors solo se va a pedir tres tipos de perfil dependiendo del área que se necesite:

Si es para el área administrativa el perfil que busca la empresa es siguiente:

- Persona joven y extrovertida, con vocación comercial, ambiciosa y tolerante ante la frustración.

- Sin experiencia laboral.
- Tener los estudios finalizados o en proceso, ya sea Grado Superior en Administración y Finanzas o Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas.
- Con conocimientos sobre contabilidad y fiscalidad.
- Manejo profesional de drive, Sage 50, y paquete Office.

En cuanto al área de marketing, se pide:

- Persona joven y extrovertida, con vocación comercial, ambiciosa y tolerante ante la frustración.
- Con un portafolio de trabajos particulares o profesionales que ha realizado previamente.
- Tener los estudios finalizados o en proceso, ya sea Grado Superior en Marketing y Publicidad, o Grado Universitario de Marketing.
- Con conocimientos sobre redes sociales y fotografía.
- Manejo profesional de Paquete Adobe.

Y para el área de mecánica:

- Persona joven y extrovertida, con vocación comercial, ambiciosa y tolerante ante la frustración.
- Con mínimo un año de experiencia laboral.
- Tener los estudios finalizados en Grado Superior de Automoción.
- Con conocimientos sobre electromecánica
- Manejo profesional de equipo de diagnóstico.

Independientemente del tipo de trabajador que se contratase, se acogería al convenio colectivo de comercio de metal, como se ha explicado anteriormente.

Estaría dentro del grupo salarial III Ventas, distribución y logística, teniendo una remuneración anual de 18.357,00 €.

Al principio, los seis primeros meses, al estar con un contrato de prácticas, su salario como mínimo tendría que ser del 60% según el convenio, pero se ha decidido que reciba el 75%.

Una vez ya firmado el contrato cobrará 100% del salario según el convenio colectivo.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

A través de este análisis, la empresa va a poder tener una visión más amplia de toda la organización, y va a ser importante para la planificación, evaluación y control que va a llevar.

6.1. Desembolso Inicial

Para llevar a cabo el proyecto de Baycan Motors, se ha realizado un análisis de todos los costes en los que incurre la empresa en su primer año, ya sean los tramites que son necesarios para su constitución, la compra de mobiliario y equipamiento, el alquiler del local, además de los diferentes seguros que hay que pagar.

Este estudio se ha realizado sin tener en cuenta la previsión de ventas que se hará en el primer año, por lo que no se tendrá en cuenta el impuesto de sociedades (I.S), ni el impuesto sobre el valor añadido (I.V.A.).

Tampoco se ha tenido en cuenta los gastos relacionados a la contratación de personal, ya que como se ha comentado en el **punto 5.4** no se espera ninguna incorporación nueva.

El total a desembolsar en el primer año para empezar a operar, aparece resumido en la siguiente tabla.

CONCEPTO		IMPORTE	TOTAL
TRAMITES	Patente Marca	144,00 €	1.468,71 €
	Certificado Neg.	24,71 €	
	Escritura	100,00 €	
	Regis. Mercantil	100, 00 €	
	Impuesto Trans.	Exento	
	Licencia Apertura	1.100, 00 €	
MOBILIARIO	Escritorio	769,83 €	5.022,45 €
	Sillas	669,05 €	
	Portátiles	1.735,51 €	
	Impresora	58,05 €	
	Cámara	798,35 €	
	Maquina Diagnosi.	991,65 €	
EQUIPAMIENTO	Paquete Adobe	57,84 €	130,74 €
	Paquete Office	41,90 €	
	Sage Plus 50	30,99 €	
ALQUILER		4.500,00 €	4.500,00 €
PREVENCION R. LABORALES		82,64 €	82,64 €
SEGUROS	S. Local	1.200,00 €	1.820,00 €
	S. Flotas	500, 00 €	
	S. R.Civil	120,00 e	

***Ilustración 20 Desembolso Inicial Resumido: Elaboración propia**

Según lo que indica esta tabla, el total del desembolso inicial que vamos a tener que realizar es de **13.024,54 €** para poder afrontar todos los costes.

Es importante aclarar que, de ese importe, 4.500 € provienen del alquiler del local que se tendrán que pagar posteriormente mes a mes.

Tras un análisis interno de la situación actual de cada uno de los socios, se ha decidido proceder a solicitar un préstamo de un importe de **50.000,00 €** para poder afrontar los costes del desembolso inicial y del resto de gastos que hay que afrontar, como los suministros, pago a gestoría, agencia de marketing y demás, de forma que se evita de esa manera que los socios se tengan que descapitalizar para poder hacer frente a todos los pagos.

Se ha acudido a una entidad bancaria que nos proporciona un préstamo en términos amortizativos constantes con los siguientes datos:

Importe del préstamo	50.000,00 €
Interés	8%
Cuota Anual	15.096,04 € / anuales
Duración	4 años

***Ilustración 21 Información Préstamo: Elaboración propia**

El cuadro amortizativo del préstamo queda reflejado en el **Anexo 6**.

Se ha decidido que el pago de las cuotas sea de forma anual, ya que favorece así a la gestión de los picos de tesorería y a poder reducir el coste de oportunidad.

Aparte del préstamo, también se ha pedido una subvención al Gobierno de Aragón que es del “Programa Emprendedores Autónomos”, dicha subvención es de 4.000 €, ya los requisitos más importantes para acceder a ella son:

- Jóvenes desempleados menores de 30 años.
- Haber permanecido desempleado e inscrito como demandante de empleo al menos durante 3 meses.

- Estar dado de alta con carácter precio en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

6.2. Previsión de ventas

A continuación, basándonos en los datos del escenario más probable, hemos elaborado una tabla con los doce meses del primer año, donde se va a indicar el número de ventas que se va a realizar en cada uno de esos meses.

PREVISIÓN	SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MÁS PROBABLE	Compra Venta Particulares	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra Venta Profesionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Gestión de compra	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
	Gestión de venta	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-

***Ilustración 23 Previsión de ventas mensual: Elaboración propia**

Además, se ha realizado una estimación del volumen de servicios y ventas que se van a realizar en los cinco primeros años del proyecto.

Para realizar esta previsión, se han tenido en cuenta tres escenarios posibles: el más probable, basándonos en el número de ventas que realiza un concesionario de segunda mano con unas características similares a la nuestra, en el optimista (siendo un 20% más que el escenario más probable) y el pesimista (siendo un 20% menos que el escenario más probable).

Además, para calcular la evolución que se va a tener en cada uno de los años, se ha tenido en cuenta un coeficiente de multiplicador diferente en cada caso, tomando como referencia los más similares en su mercado.

- En el escenario más probable un **1,3**
- En el escenario optimista un **1,5**
- En el escenario pesimista un **1,1**

Se han estimado estos coeficientes, teniendo en cuenta el aumento de experiencia del personal, su mayor visibilidad en las redes, y por el incremento de sus recursos intangibles.

PREVISIÓN	SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MÁS PROBABLE	Compra Venta Particulares	12	16	23	35	53
	Compra Venta Profesionales	12	16	23	35	53
	Gestión de compra	4	5	8	12	18
	Gestión de venta	4	5	8	12	18

OPTIMISTA (+20%)	Compra Venta Particulares	14	22	32	49	73
	Compra Venta Profesionales	14	22	32	49	73
	Gestión de compra	5	7	11	16	24
	Gestión de venta	5	7	11	16	24

PESIMISTA (-20%)	Compra Venta Particulares	9	10	11	12	13
	Compra Venta Profesionales	9	10	11	12	13
	Gestión de compra	3	3	4	4	4
	Gestión de venta	3	3	4	4	4

***Ilustración 24 Previsión de ventas: Elaboración propia**

6.3. Presupuesto de tesorería

Una vez realizado el desembolso inicial que vamos a tener que hacer, y la estimación de las ventas, se va a proceder a realizar el presupuesto de tesorería del primer año, para verificar si hay problemas o no de liquidez.

En cuanto a la liquidación de los impuestos, solo se ha tenido en cuenta la liquidación trimestral del IVA, debido a que el Impuesto de Sociedades de este año habrá que pagarlo el año siguiente una vez se sepa con exactitud los ingresos que ha tenido.

Se ha hecho un promedio a la hora de tener en cuenta las ventas y las compras de los vehículos sean a particulares o profesionales, y lo mismo con la gestión de venta y compra, ya que es imposible realizar el presupuesto ajustado al céntimo debido a que los precios de los vehículos suelen ser distintos.

Teniendo en cuenta toda la información de todos los cobros y pagos, se ha procedido a la liquidación del IVA, para tenerlo en cuenta en el presupuesto de tesorería, como aparece en el **Anexo 5**.

Debido a la aportación monetaria que han realizado los socios, y al préstamo que se ha solicitado, se puede apreciar en un primer momento que no hay problemas de liquidez notorios, aunque en algunos de los meses los pagos sean levemente superiores a los cobros.

Observando la tabla del **Anexo 6**, y comparando el saldo de tesorería a 1 de enero, y a 31 de diciembre se puede apreciar que ha habido pérdidas de **-4.184,10 €**, pero que se compensarán con el aumento de volumen los años posteriores.

En la siguiente tabla aparece la diferencia de saldos de Cash Flow con los que se empieza el primer ejercicio y con los que se termina.

	IMPORTE
Saldo 1 de Enero	+109.739,44 €
Saldo 31 de diciembre	+105.555,34 €
Diferencia de Saldos	- 4.184,10 €

***Ilustración 25 Comparación de saldos: Elaboración propia**

6.4. Pérdidas y Ganancias

En este apartado se va a analizar las cuentas de pérdidas y ganancias el primer año detallando mes a mes cómo va evolucionando dicha cuenta, y a continuación como será los cinco primeros años.

Para realizar dicho análisis hemos tenido en cuenta previamente la dotación de la amortización del inmovilizado donde aparece detallado en el **Anexo 10**, también un aumento en los gastos de explotación de un **5% anual** debido al aumento constante del IPC, y por último la compensación de pérdidas fiscales según la norma de registro y valoración (NRV) 13 en aquellos meses en los que se obtienen pérdidas.

Fijándonos en el **Anexo 9**, donde aparece el desglose de las cuentas de pérdidas y ganancias mensuales, observamos cómo algunos meses tienen pérdidas y otras ganancias, pero haciendo un cómputo global del año, se ve cómo se obtiene un resultado neto después de impuestos de **9.13,20 €** en el primer año, lo que nos da una señal positiva ya que se obtienen beneficios desde el primer momento.

Es importante aclarar que los ingresos por ventas en enero son más elevados a las de febrero o marzo, debido a que se ha realizado una estimación en la que cada cuatro meses se realiza una gestión de venta y otra de compra lo que hace que los ingresos sean mayores en los meses de enero, abril, julio y octubre.

Si analizamos el primer año y a continuación nos fijamos en la cuenta de pérdidas y ganancias en los cinco primeros años, como aparece en el **Anexo 9**, podemos decir que, aunque haya un aumento leve de los gastos, hay un aumento notorio de las ventas las cuales se han conseguido gracias al plan de marketing y a la imagen de marca que se ha dado.

Por lo que, si comparamos los beneficios del primer año con los beneficios del quinto año, podemos afirmar que es una empresa rentable.

Una vez realizado las cuentas de pérdidas y ganancias del primer año, y teniendo en cuenta la previsión de ventas más probable, se procede a calcular el punto de equilibrio del año uno, donde tenemos en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Punto Equilibrio} = \text{Costos Fijos} / (1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales}))$$

En este caso los costos fijos tienen un valor de 76.857,46 €, los costos variables son 186.000,00 € y las ventas totales son 276.000,00 €, teniendo como punto de equilibrio **235.696,21 €**, a partir de dicho importe es cuando no se genera pérdidas.

En el caso de Baycan Motors, dicho punto de equilibrio se encuentra en el año 2 de su actividad.

6.5. Balance de situación

Una vez realizado tanto el presupuesto de ventas, como el de tesorería y las cuentas de Pérdidas y Ganancias se puede proceder a constituir el balance de situación de Baycan Motors, en este caso se ha decidido realizar dos balances para ver la evolución de la empresa, el primero de ellos detalla el primer año del ejercicio mes a mes, y el siguiente es un balance de los cinco años posteriores.

Tal y como se puede ver en los **Anexos 10 y 11**, se han diferenciado las masas patrimoniales que existen en la empresa, donde se destaca el Pasivo No Corriente debido al préstamo a largo plazo que Baycan Motors ha decidido pedir.

Gracias a la información de los balances, podemos ver cómo está realmente la empresa utilizando una serie de ratios:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ	3,83	4,32	5,51	8,83	14,07
SOLVENCIA	2,06	2,68	4,15	8,79	13,97
ENDEUDAMIENTO	0,95	0,59	0,32	0,13	0,08
FONDO DE MANIOBRA	120.818,44 €	117.151,90 €	178.678,23 €	332.439,77 €	553.796,66 €
ROA	-0,06	0,13	0,29	0,35	0,39
ROE	-0,12	0,21	0,38	0,40	0,41

***Ilustración 26 Ratios: Elaboración propia**

➤ Liquidez:

Es el total de Activo Corriente que dispone la empresa para poder hacer frente a su Pasivo Corriente, en nuestro caso los 5 años da una cantidad mayor a uno (> 1) por lo que concluimos que Baycan está libre de riesgos por posibles impagos.

➤ Solvencia:

Con este ratio estudiamos la capacidad de Baycan Motors para hacer frente a todas las deudas de inmovilizado que dispone, en este caso como también es una cantidad mayor a uno (> 1) se concluye que hay una buena situación.

➤ Endeudamiento:

Sirve para determinar qué parte del Patrimonio Neto de nuestra empresa ha sido financiada por recursos ajenos, con los resultados obtenidos se puede afirmar que la empresa no se encuentra endeudada ya que su ratio es inferior a uno (< 1).

➤ Fondo de maniobra:

Hace referencia al activo corriente que ha sido financiado con recursos de carácter permanente, y como aparece en la **Ilustración 25**, el importe cada vez es mayor.

➤ ROA (Rentabilidad Económica):

Proviene de la división del resultado del ejercicio entre el Activo Total, y representa la capacidad de los activos de una empresa para ser rentables. En nuestro caso como cada año va aumentando el ratio, significa que la empresa es capaz de generar más dinero con menor inversión.

➤ ROE (Rentabilidad Financiera):

Nos muestra la capacidad de los fondos propios para generar una rentabilidad para esta, y se obtiene de la división del resultado del ejercicio entre el patrimonio neto, como indica en la **Ilustración 25**, el ROE cada vez es mayor lo que es mejor para los socios de Baycan Motors.

7. VALORACIÓN DEL RIESGO

A continuación, se van a determinar los posibles riesgos que puede tener la empresa y las medidas de contingencia que tiene para evitarlos.

El principal riesgo que tiene la empresa como cualquier otra, es que el cliente no quiera adquirir nuestros productos o servicios, o que todo el plan de marketing que se ha realizado no llegue o no guste al público objetivo.

En caso de que esto ocurriese, se contrataría a una consultora externa, la cual analice integralmente Baycan Motors, y nos exponga los fallos y correcciones que debamos tomar.

Otro riesgo en el que se puede incurrir es la compra de vehículos defectuosos o con vicios ocultos que la máquina de diagnosis no ha detectado, lo que podría llegar a generar pérdidas en dicho coche.

Por eso en aquellos vehículos en el que el tasador y verificador no esté seguro al 100% no se comprarán.

Un riesgo similar al anterior puede ser el de entregar un vehículo que tenga desperfectos que no hayamos detectado y que hayan surgido una vez se haya realizado la venta.

Para evitar este riesgo en la venta de todos los vehículos se otorgará una garantía adicional a la legal con una duración de 1 año, por lo que si saliese cualquier imprevisto del automóvil estaría cubierta con dicha garantía.

Por último, también es un riesgo muy frecuente, que se demoren todos los trámites burocráticos a la hora de la compra-venta de un vehículo provocando así una mala imagen hacia el cliente, para evitar esto se planificará una metodología a seguir por todos los trabajadores, en la que esté detallada todos los pasos a seguir y todos los plazos a cumplir.

8. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Actualmente se vive una crisis mundial a nivel sanitaria y económica, pero tras el análisis externo que se ha realizado, se puede afirmar como el tamaño del mercado de segunda mano ha ido aumentando progresivamente suponiendo así una oportunidad para un gran número de empresas que quieran entrar.

Además, nuestra empresa al ser una empresa nueva y moderna, y con un plan de marketing novedoso quiere aprovechar del auge que tiene el consumo de internet y de las redes sociales para poder evolucionar progresivamente.

Finalmente, tras haber realizado un estudio interno exhaustivo y con unos resultados económicos favorables, Baycan Motors ve la clara oportunidad de entrar en este negocio para poder conseguir una cuota del mercado.

Por otro lado, se ha realizado un análisis DAFO y un análisis CAME para concluir la situación en la que se encontrará la empresa una vez se cree y las medidas que tendrá que tomar.

8.1 Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
No contamos con cartera inicial de clientes. Poca diferenciación de los productos	Situación económica actual Bajas barreras a la entrada Competencia desleal Saturación del mercado
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de productos y servicios Trato cercano y personalizado Facilidades de financiación para los clientes Buena imagen de marca Seguridad a la hora de comprar en concesionario profesional	Servicio Integral (financiación, aceptación de coche como forma de pago, asesoramiento...) Aumento de la compra de vehículos de ocasión Mayores restricciones en ciudades Menor renta per cápita

***Ilustración 34 Análisis DAFO: Elaboración propia**

8.2 Análisis CAME

CONSEGUIR	AFRONTAR
Contacto con potenciales clientes	Situación económica del país
Diferenciación con respecto a la competencia	Constante aumento de la competencia directa o indirecta
MANTENER	EXPLOTAR
Variedad en el stock	Servicio Postventa
Servicio individualizado	Coches que no tengan dispositivo medioambiental
Imagen de marca	

***Ilustración 35 Análisis CAME: Elaboración propia**

Tras haber realizado todos los estudios y análisis oportunos, se puede concluir que el proyecto de Baycan Motors puede ser favorable, ya que sus previsiones de ventas son buenas, no va a incurrir en problemas de liquidación, y a pesar de todos los riesgos que pueda conllevar su actividad, no hay ninguno que afecte tanto como para el cierre.